

# Niñez y Juventud Constructores del Futuro

2

## Liderazgo Participativo





Nuestro país Guatemala tiene una extensión territorial de 108,889 Kms. cuadrados, dividido en 22 departamentos (337 municipios, hasta el 6 de febrero de 2014), se caracteriza por tener una diversidad cultural representada por 22 pueblos de origen maya entre los que se destacan por su extensión territorial y densidad demográfica: Q'eqchi', K'iche', Mam, Ixil, así como también los pueblos Xinka, Garífuna y Mestizo.

Guatemala a junio 2014, tiene un estimado de 15 millones 800 mil habitantes (51.23% mujeres, 48.77% hombres). Básicamente se mantiene la tendencia de años anteriores, registrándose una tasa de crecimiento poblacional del 2.9%, de su población total el 60% vive en el área rural.

Según el último censo general de población (2002), aproximadamente el 41% de la población pertenece a los pueblos indígenas. Según datos oficiales, el 74.8 % de población indígena vive en situación de pobreza y en pobreza extrema, el 27.2%.

Guatemala ocupa el primer lugar en términos de desnutrición en América Latina, el número de casos tendiente a incrementarse en todo el territorio nacional; la tasa de mortalidad infantil entre niñas y niños inferiores a los 5 años de edad es de 59 de cada 1,000 nacimientos (indicador alto y preocupante), en los últimos años con tendencia a incrementarse. La tasa de analfabetismo se mantiene en un 68% principalmente en el área rural, afectando principalmente a las mujeres indígenas.

La pobreza, extrema pobreza, desempleo, enfermedades, migración, delincuencia y violencia han aumentado en los últimos años afectando principalmente a juventud, niñez y a las mujeres.

El sector con menor cobertura de inversión social por parte del GOBIERNO CENTRAL es el rural y principalmente las regiones indígenas, se manifiesta baja cobertura y mala calidad en los servicios de educación, salud, vivienda, agua potable, drenaje, carreteras, luz eléctrica, seguridad; afectando a toda la población principalmente a niñez y juventud.

Considerando este contexto ACCSS ejecuta proyectos que contribuyen al fortalecimiento y la promoción de niñez y juventud de las comunidades indígenas y no-indígenas en las zonas rurales como una de

las prioridades de trabajo; resultado de años de experiencia de trabajo en las comunidades rurales, en el marco de programas de educación y capacitación, programas de prevención y de atención en salud, así como los programas dirigidos específicamente a los sectores de niñez y juventud; ya que consideramos que su potencial creativo y positivo es ignorado. La escuela no esta orientada a promover la creatividad y la iniciativa, los derechos de la niñez y juventud se les da poca importancia, los patrones de conducta autoritaria en la familia, la comunidad y el Estado siguen siendo los que imperan en nuestra sociedad.

Todavía se requiere de grandes esfuerzos para garantizar la igualdad de género, superar la discriminación y la exclusión generalizadas de la población indígena, de las mujeres así como de la niñez y juventud.

La promoción de niñas, niños y jóvenes de las comunidades indígenas y rurales es una inversión para el futuro; mejorar las condiciones de su educación, formación escolar y extracurricular, fortalecerá su capacidad para que puedan expresar sus propios intereses, reflexionar sobre su entorno social e impulsar acciones para superar la pobreza y extrema pobreza que los obliga a la migración y sitúa en condiciones de riesgos que afectan su salud, vida y limitan su desarrollo como son la exclusión social, discriminación e injusticia.

La presente CARTILLA es parte de una serie, llamada "NIÑEZ Y JUVENTUD CONSTRUCTORES DEL FUTURO" compuesta de 26 temáticas sobre: salud, medio ambiente y temas sociales, presentadas en paquetes de "Pedagogía audiovisual", que ofrece oportunidades de información y formación, que estimulen su reconocimiento como sujetos emprendedores, capaces de incidir en su entorno y de participar de manera crítica y constructiva, como ciudadanas y ciudadanos con responsabilidades futuras.

Agradecemos la corresponsabilidad y apoyo financiero de las agencias de cooperación: medico international y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

Agradecemos a usted su valioso tiempo al leer y reflexionar sobre la presente temática.

# 1

Liderazgo participativo es una función fundamentalmente democratizadora, es decir, que ha de incluir e involucrar a todas y todos en la toma de decisiones, para la ejecución de cada una de las actividades para la optimización de recursos y logros de objetivos.

La o el líder debe motivar a las personas que trabajan con ella o él, permitiendo ordenar los objetivos de la comunidad o proyecto, con una personalidad abierta y comunicativa además que los miembros de su grupo se expresen de forma sincera y sin temor a ser rechazada alguna de sus propuestas.

Además el liderazgo es:

- Es una capacidad en constante movimiento; no es estática.
- Está en permanente desarrollo y crecimiento.
- No es un don sobrenatural de las personas.
- Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales y laborales.



# 2

## Tipos de liderazgo y sus características

Las principales características del **Liderazgo Autoritario**, son:

- Sólo habla ella o él.
- Toma sola o solo todas las decisiones (incluso las más importantes) sin consultar a las y los demás integrantes.
- No escucha opiniones ni acepta críticas, se cree sabelotodo, impone su voluntad con mañas o por la fuerza.
- No confía en las y los demás.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que es la única forma correcta de hacerlo.
- Ella o él distribuye las tareas, generalmente da órdenes y sólo acepta recibir respuestas de esas órdenes que da.
- Cuando se retira, el grupo es incapaz de seguir sólo.

- Concentra toda la información y busca mantener desinformados al resto.
- Acapara todo el trabajo, quiere controlar hasta los detalles más pequeños.
- Tiene una relación personal con cada integrante, pero no fortalece la comunicación entre los miembros para poder ejercer el control de la organización.

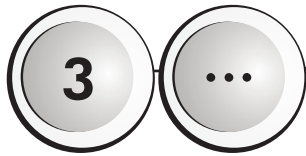


Las principales características del **Liderazgo Participativo**, son:

- Líder participativo es aquella o aquel que se ocupa de que todas y todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.
- Motiva al grupo para que todas y todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.
- Fomenta la comunicación dentro del grupo.
- Estimula la cooperación entre las y los integrantes de la organización.
- A veces hay que ceder posiciones, aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen lo mismo.
- El proceso lleva más tiempo porque hay que ponerse de acuerdo.
- Hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades.
- Habla lo necesario, y sobre todo, hace hablar a las y los demás, escucha opiniones y acepta críticas.

Las principales características del **Liderazgo Comodón** son:

- La o el que deja pasar todo y deja que las y los demás hagan lo que quieran.
- Él o ella está solo físicamente, no opina.
- No le interesa apoyar las acciones.
- No le gusta asumir responsabilidades.



**Ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de liderazgo:**

Tipo de liderazgo	Ventajas	Desventajas
Liderazgo Participativo o democrático	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas y todos tienen derecho de proponer ideas, preguntas o sugerencias.</li> <li>2. Las actividades son llevadas adelante con la participación de todas y todos, tienen mejores resultados y más duraderos.</li> <li>3. La continuidad de la organización está garantizada, ya que se cuidan los mecanismos de renovación de autoridades y se facilita la rotación de cargos.</li> <li>4. Los cargos se asumen como una exigencia de la división de trabajo y se comparten las responsabilidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lentitud en las reacciones, ya que construir un consenso general es un proceso más trabajoso que imponer una voluntad única.</li> </ol>
Liderazgo Autoritario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapidez en las reacciones ante hechos externos y en conseguir resultados sin consultar a las y los demás, por lo tanto no son duraderos, ni exitosos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco interés y compromiso de las y los miembros con sus tareas asignadas</li> <li>2. Aumento del aburrimiento y la apatía.</li> <li>3. Mayor lealtad a las personas que a las organizaciones.</li> <li>4. Menor supervivencia de las organizaciones al retirarse la o el dirigente.</li> </ol>





Tipo de liderazgo	Ventajas	Desventajas
Liderazgo Autoritario		<p><b>5.</b> Las decisiones las toma sola o solo una persona o grupo pequeño.</p> <p><b>6.</b> Favorece una dependencia hacia las y los que dirigen y disminuye la responsabilidad y el espíritu de iniciativa.</p> <p><b>7.</b> Puede ser un factor de conflicto, especialmente cuando se trata de disponer fondos y muchos pelean por demostrar que sus propios proyectos son los más importantes.</p> <p>Cuando esto sucede es conveniente hacer un replanteo y explicitar las actitudes negativas.</p> <p><b>8.</b> Este estilo se basa en una visión negativa de las y los demás, se justifica tomar decisiones por ellas o ellos por considerar a las y los demas como incapaces o irresponsables. Por tal motivo, es necesario tener en cuenta que las persona tienden a comprometerse más profundamente en aquellas actividades en las cuales se sintieron incluidos durante el proceso de decisión.</p>
Liderazgo Comodón	<p><b>1.</b> Deja hacer y pasar las acciones</p>	<p><b>1.</b> Desmotiva al grupo</p> <p><b>2.</b> No existe compromiso</p> <p><b>3.</b> No se involucra</p> <p><b>4.</b> Se acomoda a la situación</p> <p><b>5.</b> Desorden, anarquía, falta de disciplina básica.</p>



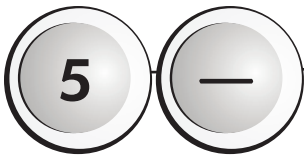
La o el líder es una persona reconocida por la comunidad y sabe los problemas y necesidades. Sabe cómo tratarlos y tiene interés, a que todas y todos participen para buscar soluciones.

La o el líder busca la unión y las buenas relaciones entre todas y todos, las fuerzas y el valor lo tiene por dentro, para sacar adelante a su comunidad.

**Para promover un liderazgo participativo se debe tomar en cuenta las siguientes cualidades:**

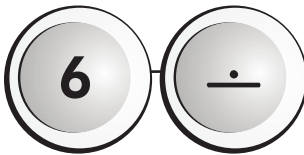
- Las y los líderes, deben destacarse por su capacidad personal para crear, organizar y coordinar las tareas del grupo o comunidad.
- Tener iniciativa, capacidad de innovación, visión de futuro y creatividad.
- Estar motivado para realizar tareas, transmitir el mensaje a las y los miembros del comité o grupo.
- Mantener las buenas relaciones con las y los demás integrantes de la organización.
- Estar consciente de nuestros defectos y limitaciones.
- Respetar las normas y costumbres de la comunidad.
- Respetar la capacidad de las y los demás para trabajar en equipo y lograr los objetivos que nos hemos trazado.
- Las metas y responsabilidades deben ser compartidas
- Las y los líderes deben responder a las necesidades de la comunidad.
- Tener apertura a las sugerencias y críticas para fortalecer al grupo.
- Las y los líderes se deben apoyar mutuamente para estabilizar la organización o comité.





### Puntos clave para ejercer el liderazgo participativo:

- Buscar las respuestas apropiadas a sus necesidades, problemas o intereses comunes de la comunidad.
- Conocer con propiedad los objetivos de la actividad que van a realizar.
- Saber escuchar a la gente.
- La o el líder debe tomar en cuenta las sugerencias o ideas de las y los demás. Las personas al darse cuenta que son escuchados, participan con más gusto en el desarrollo de los proyectos de la comunidad.
- Respetar a las personas y felicitarlas cuando hayan hecho un buen trabajo. Cuando no lo hagan bien, hay que hacérselos ver sin ofender.
- Enseñar a las y los demás a ser independientes y que vean las ventajas de tomar sus propias decisiones.
- Ayudar a las y los demás a descubrir sus capacidades. Que se den cuenta de que ellas y ellos pueden hacer las cosas por sí mismos y no esperar a que otras u otros lo hagan por ellas y ellos.
- Una buena lidereza o líder es aquella que habla poco. Cuando el trabajo está terminado y los objetivos están cumplidos se dice: **hicimos esto. Contribuimos a esto....**
- En una comunidad donde haya muchas liderezas y líderes hay que ayudarlos a desarrollar sus destrezas y habilidades.
- En una comunidad en donde hay muchos conflictos o falta trabajo colectivo hay que hacerse algunas preguntas para determinar si la verdadera razón del comportamiento del grupo es adecuado o no y cual es la razón:
  - **¿Qué tipo de liderazgo se practica?**
  - **¿Falta de capacitación o motivación del grupo?**
  - **¿No comprender las expectativas de parte de la mayoría?**
  - **¿Falta de oportunidad o participación para las y los miembros de la comunidad?**



### Importancia de la comunicación:

El liderazgo participativo promueve una comunicación efectiva por lo tanto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**1. Capacidad de expresión:** esta capacidad de expresión deben desarrollarla todas y todos los miembros del grupo u organización, de esta manera será más fácil participar en forma colectiva y podrán discutir con mayor claridad y propiedad sus necesidades o problemas. Por otra parte las y los líderes deben expresarse adecuadamente para motivar a las y los demás comunitarios que a menudo se aburren o les falta interés por participar.

Las personas que no tomen responsabilidad dentro de la organización, desmotivan al grupo, pierden el sentido

de lo que están haciendo y el grupo comienza a decaer llegando incluso a desintegrarse. Por lo tanto se debe conformar un grupo participativo, saber delegar funciones sin perder la autoridad.

**2. Manejo Expresión Corporal:** es necesario cuidar la forma de expresarnos, ya que los gestos y movimientos de nuestro cuerpo también transmiten mensajes, ya que un mensaje no solo lo expresamos a través de palabras. El mensaje llega, no solo lo que se dice, sino como se dice.

**3. El Saber escuchar:** es tener la capacidad de escuchar, lo que la otra persona quiere decir. Se trata de la reacción ante la persona que habla, tratar de recibir y aceptar el mensaje, tal cual, como se está expresando la otra persona.

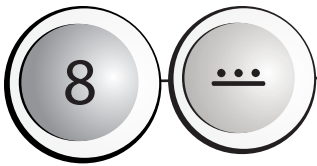


### Elementos de la comunicación eficiente

- **Estructura definida.** Las y los miembros conocen sus funciones y se delega responsabilidades para alcanzar los objetivos.
- **Ejercer un Liderazgo participativo.**
- **Focalización de las acciones.** Esta característica atiende a los beneficios de la concentración de capacidades y energías sobre una problemática común.
- **Cultura de diálogo hacia dentro.** Se ha mostrado como dato fundamental el respeto por la asistencia, frecuencia y cumplimiento de horario de las reuniones. En algunos casos los consensos pueden postularse con fecha, utilizar agendas en cada reunión, dependiendo de la exigencia de resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
- **Cultura de diálogo hacia afuera.** Se ha hecho evidente la necesidad de difundir dentro de la propia comunidad el trabajo que los comités realizan, para motivar la participación de la organización comunitaria. Para esto es necesario, utilizar carteles, radio local, para dar a conocer las actividades y logros alcanzado en el trabajo.



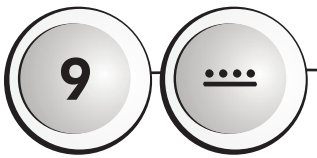




## Principios de la comunicación:

“La unión hace la fuerza” y “Dos cabezas piensan más que una”.

- Permite Trabajar en equipo
- Trabajar con transparencia
- Respeto mutuo
- Manejo adecuado de la información.
- Mantener la estabilidad
- Unidad de autoridad
- Facilitación del liderazgo
- Participación consciente y activa
- Estar capacitadas y capacitados, actualizadas y actualizados.



## Niveles de participación de las comunidades a través de un liderazgo participativo según la gestión y el empoderamiento comunitario.

1

### Nivel 1 de participación:

Los programas que se ejecutan en las comunidades, se desarrollan enteramente por el personal de las organizaciones externas a la comunidad (de gobierno municipal, nacional, religiosas, sociedad

civil, otras) . Las comunidades son involucradas en la etapa de la implementación.

A la comunidad no se hace consultas ¿de cuáles son sus problemas o necesidades? son otros los que deciden por ellas y ellos.

2

### Nivel 2 de participación:

Las prioridades del programa son definidas por las organizaciones externas a la comunidad (de gobierno municipal, nacional, religiosas, sociedad civil, otras) que tienen presencia en las comunidades. Las comunidades son involucradas en el análisis de los problemas, implementación y evaluación de

estrategias. Las comunidades ya son tomados en cuenta pero solo en la ejecución y evaluación de los programas o proyectos.

En este nivel ya se le involucra con la información que proporcionan, pero otros siguen tomando decisiones por ellos y ellas.

3

### Nivel 3 de participación:

Las prioridades del programa son definidas conjuntamente por las comunidades y las organizaciones externas a la comunidad (de gobierno municipal, nacional, religiosas, sociedad civil, otras). Todas ellos y ellos conjuntamente

identifican los problemas, implementan y evalúan las estrategias de acción.

En este nivel las comunidades ya ejercen liderazgo y ya son tomados en cuenta y los actores externos solo brindan asistencia técnica, acompañamiento.

4

### Nivel 4 de participación:

Las prioridades del programa son identificadas por las mismas comunidades. Las comunidades juegan el papel principal desde la planificación, organización, implementación y evaluación de los programas y las comunidades piden asistencia técnica a las organizaciones externas a la comunidad (de gobierno municipal, nacional, religiosas, sociedad civil, otras) La comunidad decide, se organiza,

planifica de acuerdo a sus necesidades y problemas, implementa las acciones con responsabilidad y evaluación de sus programas en equipo para la sostenibilidad de las acciones. Son comunidades que buscan el empoderamiento comunitario.

En este nivel son ellas y ellos quienes toman sus propias decisiones desde el inicio de cualquier proyecto y buscan asistencia técnica cuando lo necesitan.







# GUÍA DE Preguntas y ejercicios

1. ¿Cuáles son las características del liderazgo participativo?
2. ¿Qué tipo de liderazgo se practica en mi comunidad?
3. De acuerdo al documento mencione las ventajas y desventajas de los tipos de Liderazgo.
4. ¿Qué tipo de lidereza y líder le gustaría ser a usted? ¿y por qué?
5. ¿Qué relación tiene el liderazgo y la comunicación?
6. Según su experiencia y conocimiento en que nivel de participación se encuentra su Comunidad?
7. ¿Cómo podemos superar el Liderazgo autoritario?
8. ¿Cómo podemos fortalecer el Liderazgo participativo?

**Líder:** Es aquella persona que demuestra capacidades para influir en las y los demás, de forma que trabajen lo mejor posible, optimizando los recursos disponibles.

**Liderazgo:** Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que estas intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

**Lidereza o Líder autoritario:** Es el más parecido al dictador. Tiene pocas posibilidades de ser eficaz. El dirigente adopta decisiones y posteriormente las comunica al grupo. En este modelo, el papel de la lidereza o líder se concreta en la emisión, solo da órdenes de trabajo, y el de los miembros del grupo, que son siempre subordinados, en llevar a cabo ordenes recibidas, sin posibilidad de influir en la decisión final.

**La o el líder democrático o participativo:** Representa al grupo el análisis de la situación con varias alternativas

ya definidas, sobre las que pide opinión para adoptar una decisión definitiva de beneficio para todas y todos.

**Empoderamiento comunitario:** Es un proceso social de acción que promueve la participación de la gente, organizaciones y comunidades, que busca aumentar su nivel de decisión, control y eficacia política que permite mejorar la calidad de vida y justicia social de la comunidad.

**Participación:** Se está convirtiendo en el elemento clave de la dinámica social, tanto en los sistemas sociales y organizaciones. Es cuando la persona toma parte de la situación actual, apoya en la búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades comunes.

**Toma de decisión:** es la acción entre Decidir o No Decidir. Al Decidir, estamos asumiendo el compromiso de resultados que se quiere alcanzar, debe ser una responsabilidad compartida.

- 
- ▶ 1. Andrés Quijano Ponce, Universidad del Rosario, Facultad de Empresas y Negocios Bogotá, D.C. 2003.
  - ▶ 2. Administración de enfermería, organización panamericana de la Salud, Oficina Regional Panamericana para la Salud, Guatemala, 2006.
  - ▶ 3. Gestión y empoderamiento comunitario, CARE, Guatemala, julio, 2001.
-



# Liderazgo Participativo



**BMZ**  **Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo**



**m)**  
medico internacional